

УДК 339 .138

**Стефанишин В.Я.**

ДВНЗ КНЕУ ім. В.Гетьмана

Керівник відділу маркетингу та розвитку ООО «ТД «Водна Техніка»

## ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### *BASIC PRINCIPLES OF STRATEGIC MARKETING PLANNING BUSINESS*

*В даній статті розглядається термінологія стратегічного маркетингового планування та проводиться оцінка основних принципів побудови стратегічного плану маркетингу на торгово-промислових підприємствах.*

*В данной статье рассматривается терминология стратегического маркетингового планирования и проводится оценка основных принципов построения стратегического маркетингового плана на торгово-промышленных предприятиях.*

*This article focuses on the terminology of strategic marketing planning and assesses the basic principles of strategic marketing plan for commercial and industrial enterprises. Formation of strategic planning processes is described, both theoretically and justified on practical experience obtained from the samples documented marketing plans of Ukrainian enterprises. All article material contain three sections, each of which generates the conception of certain parts of the marketing strategic planning. The first part is considered the understanding of the term "strategic marketing planning", the second part describes the principles and stages of building a strategic marketing plan for the enterprise, and the third part includes the requirements for marketing strategic plan, based on the practical advice of specialists of commercial and industrial companies. Analyzed by the author the principles of strategic marketing planning are adapted to the realities of the Ukrainian economy, and can be used in the processes of strategic planning in the marketing of commercial and industrial enterprises.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, маркетингова стратегія, стратегічне маркетингове планування.

**Вступ.** В ринковій економіці існує багато факторів впливу на ринок та суб'єктів його діяльності. В сучасній концепції управління підприємством, для врахування всіх можливих факторів впливу у майбутньому та визначення подальшого розвитку, все більше значення віддається розробці стратегії підприємства. Постановка стратегічних цілей розвитку підприємств в Україні набуває в умовах трансформації ринкових відносин особливої актуальності. Ці цілі та напрями розвитку в даний період повинні визначатися новими, властивими ринку елементами. Задача виходу на світовий ринок, яка стоїть перед вітчизняними підприємствами, вимагає не тільки підвищення конкурентоспроможності продукції, а ще й активного використання методів внутрішньо-фірмового планування та управління, що базується на їх стратегічному розвитку.

У процесі еволюції цілей і задач підприємництва змінюються і системи управління. Умови діяльності підприємства в ході їх організаційного розвитку значно ускладнюються. З'являються багато принципово нових задач, які виходячи з раніше набутого досвіду, не піддаються вирішенню. Зростання кількості одночасно діючих зовнішніх та внутрішніх факторів, необхідність врахування інтересів і потреб споживачів - все це значно ускладнює роботу вищого керівництва підприємств. Дедалі більше зростає імовірність несподіванок і тягар помилок. Масштаби, складність, динамічність і нестабільність зовнішнього середовища також безперервно зростають. Саме тому актуальність стратегічного планування очевидна, та на українських ринках спостерігається суттєве підвищення зацікавленості керівників підприємств розробкою ефективного плану маркетингової діяльності.

Проблеми стратегічного планування маркетингової діяльності компаній постійно привертають увагу теоретиків і практиків менеджменту та маркетингу. Великий інтерес до цього аспекту внутрішньо-фірмового управління пояснюється прагненням керівників володіти таким апаратом управління, який забезпечує стабільність розвитку корпорації та можливістю швидкого й адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Питанням стратегічного управління розвитком підприємства присвячені дослідження зарубіжних учених: І. Ансоффа, М.Портера, П.Друкера, Б.Карлофа, Х.Мінцберга, М.Мескона, А. Томпсона, У.Кинга тощо. Серед вітчизняних вчених, праці яких присвячені дослідженню проблематики стратегічного управління підприємством, необхідно назвати В.Г. Герасимчука, А.П.Наливайка, Є.Г. Панченка, З.Є. Шершньову. Разом з тим теоретико-методологічні проблеми маркетингового стратегічного планування залишаються недостатньо висвітлені як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Дослідниками стратегічного маркетингу є Д.Аакер, Д.Дей, Дж.Еткінсон, Ж.Ламбен, М.Мак-Дональд, Й.Уілсон. Але їх розробки недостатньо адаптовані до умов українського ринку.

Недостатньо науково дослідженою та обґрунтованою залишається значна кількість складових елементів та етапів маркетингового стратегічного планування. Дискусійним є зміст процесу маркетингового стратегічного планування (його складових етапів, їх послідовності та пріоритетності), не існує однозначного і конкретного тлумачення (визначення) центральної (фундаментальної) категорії маркетингового стратегічного планування – маркетингової стратегії, не розроблена чітка і логічна класифікація маркетингових стратегій підприємств.

Таким чином, розробка методологічних засад маркетингового стратегічного планування діяльності підприємства є об'єктивною нагальною необхідністю. Цим обумовлена тема даної статті та її логіко структурна побудова.

**Постановка задачі.** Головним завданням статті буде визначення вимог та оцінка процесів побудови ефективного маркетингового стратегічного

плану. Головна ціль - обґрунтувати методи та принципи стратегічного планування на українських підприємствах, а також розробити методичні рекомендації щодо стратегічного планування маркетингової діяльності торгово-промислових підприємств.

**Методологія.** Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження послуговували положення теорії маркетингу та загальнонаукові методи наукового пізнання, а також дані дослідження існуючих методів маркетингового стратегічного планування підприємств на вітчизняному ринку, та задокументовані зразки стратегічних планів маркетингу підприємств з зарубіжних ринків.

**Результати дослідження.** Стратегія – це термін, який не має однозначного визначення. Для його розуміння використовується настільки велика кількість трактувань, що початкове його значення практично втрачене.

**I.** Для розуміння суті стратегічного маркетингового планування детально розглянемо поняття стратегії підприємства.

Основні визначення стратегії:

- «Встановлення основних довгострокових цілей та намірів організації, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей» (А.Чандлер) [5, с.91].
- «Набір правил для прийняття рішення, якими організація керується у своїй діяльності» (І.Ансофф) [3, с.83].
- «Узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» (Б.Карлоф) [4, с.148].
- «Комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей» (М.Мескон) [6, с.257].

Підсумовуюче вищесказане, Немцов В.Д. і Довгань Л.Є. [7, с.28] приходять до висновку, що стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямку буде розвиватись компанія, та приймати рішення при виборі способу дій. Дана точка зору є вірною, але занадто неконкретною.

Куденко Н.В. [1, с. 10-11], аналізуючи визначення Б.Карлофа і А.Чандлера, приходять до висновку, що стратегія – це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами підприємства.

Деякі автори взагалі не наводять визначення поняття «стратегія», а зосереджують свою увагу саме на стратегічному плануванні [8, 9].

Наприклад, М.Мак-Дональд [10, с. 42] визначає стратегічне планування як процес формулювання довгострокових цілей та стратегій для всього підприємства чи його підрозділу шляхом співставлення наявних ресурсів з відкритими можливостями. Його призначення – допомогти підприємству

досягти реальних цілей, а також зайняти бажану конкурентну позицію за визначений час. Воно слугує зниженню ризику допустити помилку і поставити підприємство у позицію, яка дає можливість відреагувати на зміни, що відбулися, обернувши їх на свою користь.

Ф.Котлер визначає стратегічне планування наступним чином: «Стратегічне планування – це управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу. Воно спирається на чітко сформульовану програмну заяву підприємства, викладення допоміжних цілей та задач, здоровий господарський портфель та стратегію росту» [11, с. 59-60].

Але всі ці визначення стосуються загальної стратегії підприємства. Нас же більше цікавить поняття маркетингової стратегії, яке ми розглянемо більш докладно.

**II.** Принципи та етапи побудови маркетингового стратегічного плану підприємства. Стратегічний маркетинг виник і одержав бурхливий розвиток в умовах значного посилення конкуренції. Вона створила необхідність чіткого розуміння підприємствами своїх цілей, задач, уміння оптимально розподіляти та використовувати ресурсні можливості, формувати довгострокову товарно-цінову політику, налагоджувати міцні, довгострокові ділові контакти, вивчення та прогнозування макро- і мікросередовища та багатьох інших чинників, які формують ринок та середовище підприємницької діяльності.

Практично кожен дослідник по своєму розуміє сутність стратегічного маркетингу. Кожен фахівець дає власне визначення даної категорії, але, на нашу думку, вони є дуже обмеженими, і з ними не можна погодитись цілком. З такої точки зору, маркетингова стратегія – це довгостроковий, якісно визначений, але не фіксований напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її конкурентних позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей за рахунок наявних ресурсів, тобто напрям, який враховує досягнення організації, її маркетингові цілі та вплив на їх реалізацію факторів зовнішнього середовища організації і її внутрішніх можливостей.

Чітке визначення місця і ролі стратегічного маркетингу в процесі управління підприємством дає Н.Куденко [1, с. 5-6]. З її точки зору, базова ділова стратегія підприємства розробляється на основі корпоративної місії і встановлених цілей підприємства. Вона поділяється на функціональні стратегії згідно з переліком підрозділів, які є організаційними складовими підприємства.

Отже, розглядаючи стратегічний маркетинг як складову стратегічного менеджменту, ми виходимо з поняття «функціональна стратегія». Адже саме така стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії підприємства. Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, підприємство має змогу результативно впливати на розмір внеску того чи іншого функціонального підрозділу в ділову стратегію підприємства і на обсяг витрат для фінансування цього підрозділу. Оскільки

служба маркетингу є складовою організаційної структури підприємства, то стратегічний маркетинг – важлива невід’ємна частина стратегічного менеджменту підприємства.

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом підприємства (тобто у структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій.

На рис. 1 зображені основні етапи, які, необхідно пройти для створення маркетингового плану, та підкреслено відмінність між процесом маркетингового планування і самим планом, який є результатом процесу.



Рис. 1. Процес маркетингового планування

По суті, щоб досягти своєї головної мети маркетингова стратегія повинна складатися з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу та рівнів затрат на маркетингові заходи. Маркетингова стратегія уточнює сегменти ринку та розробляється самостійно для кожного цільового сегмента. Компанія має відчувати, на який з сегментів спрямувати енергію та ресурси і де вона отримує найбільші переваги з точки зору конкуренції. Тому основою для виконання маркетингової стратегії є маркетинговий стратегічний план.

Маркетинговий стратегічний план повинен відповісти:

- який товар виводиться на ринок, у якому асортименті та за якими цінами;
- на якого споживача (сегмент ринку) він розрахований;
- які умови треба створити для продажу товару на запланованому рівні;
- через які канали і у яких обсягах буде організовано постачання;
- яким буде після продажне обслуговування і ким буде здійснюватись;
- яких економічних результатів очікують учасники ринку, і які витрати для цього потрібні.

Методи вирішення цих питань є тактикою маркетингу.

Основою, на вищесказаному, вважаю за необхідне визначити основні принципи, на яких повинен ґрунтуватись ефективний маркетинговий план торгово-промислового підприємства.

Принципи маркетингового стратегічного планування такі:

- взаємоузгодженість із загально фірмовим плануванням – оскільки маркетингове стратегічне планування є складовою загально фірмового плану, воно не може йому суперечити;
- базування на дослідженні маркетингового середовища;
- циклічність – передбачає необхідність розглядати маркетингове стратегічне планування як безперервний процес, а не як діяльність від випадку до випадку;
- гнучкість – означає можливість активної адаптації стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища;
- багатоваріантність – передбачає урахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану. Реалізація цього принципу виявляється в тому, що план маркетингу складається, як правило, у трьох варіантах – мінімальному, оптимальному і максимальному. Доцільність багатоваріантності максимально виражена сьогодні, у той час, коли світова економіка ще не пододала наслідки світової фінансової кризи, та підприємства не можуть чітко передбачати подальші економічні зміни.

**III. Вимоги до стратегічного маркетингового плану підприємства.**  
Декілька основних тез, що відносяться до стратегії, повинні бути зрозумілі і, що більш важливо, прийняті вищим керівництвом. Перш за все, стратегія переважно формулюється і розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління. Стратегічний план повинен обґрунтовуватись різноманітними дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в сьогоднішньому світі бізнесу, підприємство повинне постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, конкуренцію і інші чинники. Стратегічний план додає підприємству визначеність, індивідуальність, що дозволяє йому привертати певні типи працівників, і, в той же час, не привертати працівників інших типів.

Нарешті, стратегічний план повинен бути розроблений так, щоб не тільки залишатися цілісним протягом тривалих періодів часу, але і бути достатньо гнучким, щоб при необхідності можна було здійснити його модифікацію і переорієнтацію. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, яка направляє діяльність фірми протягом тривалого періоду часу, даючи собі уявлення про те, що конфліктна і постійно змінна ділова і соціальна обстановка робить постійні коректування неминучими.

Стратегія є детальним усестороннім комплексним планом. Він повинен розроблятися швидше з погляду перспективи всієї корпорації, а не конкретного індивіда. Рідко коли засновник фірми може собі дозволити поєднувати особисті плани із стратегією організації. Стратегія припускає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення наміченої мети, в якій повинен бути врахований науково-технічний потенціал фірми і її виробничо-збутові потреби. Стратегічний план повинен обґрунтовуватися різноманітними дослідженнями і фактичними даними. Тому необхідно постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь народного господарства, ринок, конкуренцію і т.п. Крім того, стратегічний план дає фірмі визначеність, індивідуальність, які дозволяють їй привертати певні типи працівників і допомагають продавати вироби або послуги. Стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб вони залишалися не тільки цілісними в проміжку довгого часу, але і зберігали гнучкість. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, направляючу діяльність фірми протягом тривалого періоду часу, з урахуванням постійних коректувань у зв'язку з постійно змінною діловою і соціальною обстановкою.

**Висновки.** Стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху, і організація, що створює стратегічні плани, може потерпіти невдачу через помилки в організації, мотивації і контролі. Проте формальне планування може створити ряд істотних сприятливих чинників для організації діяльності підприємства. Знання того, що організація хоче досягти, допомагає уточнити найбільш відповідні шляхи дії. Ухвалюючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик ухвалення неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію. Планування допомагає створити єдність загальної мети усередині організації.

Основні положення наукової новизни статті складаються в узагальненні основних вимог до стратегічного маркетингового плану на українських торгово-промислових підприємствах. Науковий метод визначення цих вимог побудовано на теоретичних дослідженнях основних принципів та етапів побудови стратегічного маркетингового плану, та конструктивно доповнюється практичним досвідом стратегічного управління на провідних промислових підприємствах. Дотримання описаних вимог при здійсненні маркетингового стратегічного планування надає можливість ефективно здійснювати управління процесами маркетингової діяльності на підприємствах.

Узагальнюючи, отримуємо висновок, про необхідність ґрунтовно підходити до розробки стратегічного маркетингового плану і орієнтуватися не на теоретичні засади, які поверхово описують методику стратегічного планування, а звертати увагу на практичні рішення, які дають можливість отримання дієвих стратегій, та зменшують рівень можливих помилок. Тому, уміле використання переваг маркетингового стратегічного планування, необхідне особливо сьогодні, коли українська економіка значно відстає по відновленню після світової економічної кризи, і українські торгово-промислові підприємства не використовують свої переваги на міжнародних ринках.

### Література

1. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. Посібник. / Наталія Володимирівна Куденко – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с. – (Київський Національний Економічний Університет)
2. Близнюк С.В. Стратегічний маркетинг торгівельної фірми: Методичні і організаційні аспекти управління. – К.: Українська академія зовнішньої торгівлі, 1998. – 150 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/ Ансофф И. При содействии Э.Дж. Макдоннелла: Пер. с англ. – СПб.: Питер-Ком, 1999. – 416 с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. В.А. Приписнов – М.: Экономика, 1991. – 124 с.
5. Chandler A.D. Strategy and Structure. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962. – 513 p.
6. Мескон М. Основы менеджмента/ Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф. : Пер. с англ.. – М.: Дело ЛТД, 1992. – 701 с.
7. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент/ Немцов В.Д, Довгань Л.Є.: Навч. Посібник. – К.: 2001. – 560 с.
8. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: [Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой.] — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 175 с.
9. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика/ Кинг У., Клиланд Д.:Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1982. – 314 с.
10. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга: Пер. с англ. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 320 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент/ Філіп Котлер: Пер. с англ. – СПб: Питер-Ком, 2000. – 896 с.